港中大书院制在港中大（深圳）祥波书院的本地化探索

蔡雨薇，赵雅琳，王品一，游馥毓，卓越
香港中文大学(深圳)

摘要 香港中文大学（深圳）祥波书院自2018年3月成立以来，一直致力于在坚持港中大书院制特色传统的原则上，根据书院学生具体情况、大学整体发展方针、国内高等教育发展情况等因素，积极探索本地化的改革，建设独特的祥波书院育人体系和学生管理方法体系。本文从祥波书院隶属教师与书院协同育人模式、舍监导师共膳制度、针对大一新生设立的新生摆渡计划以及书院宿生会运营模式等四个方面探讨港中大书院制在港中大（深圳）祥波书院本地化的成果和现状并进行思考。

关键词 港中大书院制；本地化；舍监导师；学生组织

一、前言

香港中文大学（以下简称港中大）是全香港地区唯一设立书院制度的大学。书院提供众多非形式教育机会，与学院的专业课程相辅相成，培养学生待人接物的技巧、文化品味、自信心和责任感。学生亦有机会获取奖学金和经济援助以充分发挥个人成长的潜力[1]。

香港中文大学（深圳）（以下简称港中大（深圳））沿袭港中大的书院制，所有学生分别隶属于一所书院，建立各自的书院文化。书院的责任，在于打破学院和专业的界限，将不同学科和文化背景的学生聚集在一起，促进师生密切交流，朋辈共同成长。祥波书院是港中大（深圳）的第四所书院，为纪念岁宝集团董事局前主席杨祥波先生对大学的贡献，于二零一八年三月二十九日正式成立，截至2023年5月，书院共有1951名学生（本科生1265名、硕士生575名，博士生111名）。书院秉承“博学慎思，弘毅致远”的院训，致力于通过全人教育，将学生培养成为自信、自律，具有文化自觉和国际视野、社会责任感和人文关怀的个体[2]。

如祥波书院组织架构图显示，祥波书院办公室受大学理事会及书院董事会监督，在书院院长和副院长的指导下管理书院日常运作，包括执行综合行政事务，策划书院大型活动、管理学生日常事务等；书院舍监导师团队为居住在书院的兼职学生管理团队，与书院办公室形成“白＋黑”的双轨制运行模式；书院隶属教师则是大学各学院的学术老师，与书院办公室并行合作为学生提供众多非形式教育机会；三个团队交叉组成院务委员会、奖学金委员会和学生纪律委员会。



值此祥波书院成立五周年，港中大（深圳）迎来校庆十周年之际，为了更好地总结祥波书院自成立以来书院制建设的成果并针对未来发展目标作出思考，书院办公室成员成立书院制建设研究项目小组，向祥波书院2018-2022级学生发放了《祥波书院书院制建设调查问卷》，共收到215份问卷结果。本文将结合调查问卷结果，从隶属教师与书院协同育人模式、舍监导师共膳制度、针对大一新生设立的新生摆渡计划以及书院宿生会运营模式等四个方面探讨港中大书院制在港中大（深圳）祥波书院本地化的成果和现状并进行思考。

二、隶属教师如何与书院协同育人

1. 背景

在港中大，学院主要负责为学生们传课授道，答疑解惑，解决学业上的问题；书院则秉持着为学生解决生活问题的初衷，旨在营造温馨的生活环境，不定期举办活动、关注学生权益[3]。学校的教师拥有双重身份，除在学院任教与进行科研外，也拥有书院的身份归属。港中大的书院拥有各自的隶属教师，其不仅是各个书院招揽学生的招牌，更为学生带来具有特色的书院通识课程。在港中大（深圳），每个书院拥有各自的隶属教师，涉及各个学院的不同专业领域。相比于沙田校区，目前港中大（深圳）的书院隶属教师在书院没有授课任务，主要通过举办各类非形式教育活动和参与书院事务的方式，与书院办公室协同育人。

2. 隶属教师体系发展现状

目前隶属教师与书院办公室“1+1>2”协同育人的模式已经趋于成熟。从非形式教育活动举办的层面看，隶属教师负责完成学术或核心内容方面的策划，而书院办公室则提供辅助类后勤和宣传支持。2023年上半年，祥波书院隶属教师参与举办的活动有：外出观展类活动3期，讲座及座谈类活动3期；英语类活动1期。此外，祥波书院的大型活动，如高桌晚宴、周年庆典、特色文化活动以及节日活动都会邀请隶属教师参与，为学生与隶属教师创造尽可能多的交流机会。隶属教师体系的建立，为书院活动的多样性做出有力保障，并为对各类细分领域感兴趣的同学在参与活动后进一步发展提供指导机会。

与此同时，隶属教师也通过成为书院委员会成员的

方式参与书院事务。书院院务委员会由五位来自不同学院的资深教授组成，主要职责在于参与书院重要事务的决策。在其下属的奖学金委员会和纪律委员会中，隶属教师也都担任着不可或缺的角色。奖学金委员会每年甄选具有卓越表现和成就的祥波书院学生，成员包含两名来自不同学院的隶属教师，以确保遴选过程的透明性及评选结果的公平与公正性。书院学生纪律委员会则由五名来自不同学院的隶属教师组成，按照学生纪律处理程序，处理有关本书院学生的非学术纪律个案，从而教育违规或行为不当的学生对其行为负上应有的责任，并协助他们日后做出适当的改善。

3. 隶属教师体系的意义与未来发展

祥波书院隶属教师体系的设立为学生和老师增加一条强有力的链接：一方面，老师来自于不同学院及专业方向，为书院同学们带来各类讲座论坛和艺体文化活动，帮助学生开阔眼界，提升个人文化素养；另一方面，隶属教师对书院事务的参与，也充分彰显了书院事务决策的公平性与合理性，达成学院和书院共同育人的教育理念。

目前来看，隶属教师举办活动仍存在辐射面小、类型固定，以及参与人员集中三大问题。以过去半年为例，尽管隶属教师举办活动数量达到7场，但参与人次仅为约210人次，辐射面较低。其二，书院隶属教师举办的活动类型较为固化，因此难免存在资源类型单一、活动同质化等问题。从学生反馈的问卷中也不难得出这一结论，在“更希望隶属教师多举办的活动”这一问题中，表示希望举办观展及参访类活动的回答占70.7%，兴趣类活动则为60.93%，此类活动更依靠隶属教师的资源和主观能动性。此外，隶属教师参与书院事务、活动的人员分布相对集中，部分老师参与书院活动与事务的积极性非常高，其他老师较少或完全未参与。

综上，在后续的活动开展，书院应激励隶属教师根据自身的兴趣量身定制不同的活动类型供学生选择，由此不仅可调动隶属教师自身的积极性，也扩大教师在书院学生中的知名度与影响力。同理，在各类书院运营事务的决策过程中，结合教师的个人特长与兴趣，扩大参与教师的覆盖面，充分发挥隶属教师与书院协同育人体系的优势。

三、舍监导师管理模式的创新—以共膳制度为核心

1. 背景

港中大（深圳）的舍监导师管理制度沿袭自港中大，与书院办公室形成“白+黑”的双轨制运行模式。舍监导师管理团队为兼职的一线学生工作队伍，与学生居住在同一楼层/栋，工作时间为非书院办公室上班时间。舍监由大学学院教授或中高层行政管理人员担任，主要负责约400名居住在本栋楼的学生；导师则由硕博生或大学各行政部门人员担任，主要负责50-60名居住在同楼层的学生。经过对比，深圳和沙田两校区的舍监导师职责比较相似，可分为以下几类：1.筹办宿舍活动与提供非形式教育机会；2.管理宿舍环境与执行纪律；3.关注学生身心健康与处理应急情况。祥波书院书院制建设调查问卷显示，高达67%的答卷认为舍监和导师为其在生活指导方面给予帮助，约44.78%答卷认为导师提供了心理疏导方面的帮助，与书院对于舍监导师职责的定义大致吻合。

此外值得一提的是，在港中大，宿舍舍监导师为兼职义务性岗位，仅减免住宿费用。由于香港寸土寸金，租金昂贵，减免住宿费已给舍监导师很大的经济支持。但落地在深圳龙岗，租金并不高昂，为了给予舍监导师一定的激励，大学于2017年通过了给予书院舍监导师发放少量补贴的政策。

2. 共膳制度介绍

“全宿共膳”的理念自古有之，一千多年前的中国就曾出现私人书院，为学生提供食宿。在考察了中国和欧美的书院制之后，港中大将“全宿共膳”的理念落实到实践，推出“师生共膳制度”[4]。共膳制度能够让书院老师及时掌握学生的动态与需求，从而更设身处地的为学生提供帮助和关爱，增进书院老师与学生间的感情，营造融洽的“家”的氛围；也为学生提供一个交流共聚的社交平台，帮助其拓展人脉，更好地融入集体，增进“家”的凝聚力。

3. 共膳形式的差异

港中大书院要求所有学生均须参与师生共膳。共膳的形式主要为书院提供营养均衡的饮食、固定的共膳时间及地点，以及不固定的座位搭配，让学生与院长及其他书院成员共坐一桌。此外，书院还会定期邀请来自世界各国社会各界的成功人士来进行演讲并同进晚餐 [5]；港中大书院的共膳活动的一个主要目的在于扩大学生的社交面。

港中大（深圳）祥波书院在原有共膳文化基础上，缩小了每次共膳的规模，提升了舍监导师自主性。由书院分发定制餐券，鼓励舍监导师定期组织与学生小团体共同进餐。舍监导师可根据自己负责的学生人数及学生的实际情况合理安排每月的共膳计划。

4. 共膳制度的本地化探索

港中大（深圳）祥波书院则是针对本院学生情况进行了一定的本地化改良，推出“以膳会友”师生共餐计划。舍监导师每月均有共膳人数要求，通过共膳优先级邀请同学共同进餐。例如，每年新入学的大一学生、学业或生活出现异常情况的学生会被列入共膳的最优先级。根据要求，导师应尽量与楼层的管辖同学每年进行一次共膳，而舍监的共膳对象则针对本楼栋需要额外关注的学生。

根据2022年度舍监导师报告中的共膳情况数据，2022年度祥波书院参与共膳人次达1440人次。根据书院调查问卷，关于宿生对共膳活动的满意度（1-10分）问题中，73.96%的答卷给出5分以上的满意度分数，其中30.7%的答卷给出10分的满意度分数。

5. 共膳制度的意义与未来发展

根据本项目小组收回的答卷，超过50%的答卷认为共膳制度在以下方面颇有助益：为学生提供反馈意见的渠道、增加书院归属感、提供倾诉烦恼的机会；此外，42.33%的答卷认为共膳有助于增加宿舍凝聚力。共膳计划不仅有效拉近了师生间的距离，让同学们切身感受书院的温暖和舍监导师的关怀，也成为舍监导师团队掌握学生动态的重要抓手，即其核心目的从以社交为主转变为书院对学生动态的掌握。

此外，根据本次收集的答卷，仍有少数学生对共膳活动表示从未参加；而从舍监导师的反馈来看，少部分同学以“没有时间”为由拒绝参加。未来，共膳计划的目标不应拘泥于追求百分之百的覆盖率，而在于如何通过宿舍楼层走访、室友反馈等替代方式掌握未参加过共膳的少数群体的动态。

四、新生摆渡计划

1.背景

港中大（深圳）每位学生在入学时均会被随机分配到其中的一个书院住宿，书院办公室与舍监导师双轨制团队管理统筹学生住宿生活、发展学生组织文化和开展全人教育活动等项目。学生的专业学习板块则由学院负责统筹，且没有固定班级。然而，我校绝大部分本科生为中国内地学生。与欧美国家、港澳台地区学生不同的是，他们在中小学阶段通常是在固定的班集体中学习，有班主任、班干部以及组长等负责管理学生的校内学习与生活情况。因此在刚步入大学的时候，许多大一新生无法快速适应书院与学院分别管理学生的模式，出现了对书院的了解甚少、较难融入书院集体，以及由于课友不固定很难结识到朋友的情况。尤其是对体育运动、兴趣社团或各类学生组织不感兴趣的学生，他们的社交圈往往只能局限在同宿舍舍友里，同时也更容易出现消极的心理、社交问题等。

2.新生摆渡计划项目介绍

为了使新生迅速建立起对书院的归属感，祥波书院设立导生管理小组（由4名书院办公室老师组成），在2022年9月首次推出新生摆渡计划（也称导生项目），以1名高年级导生带领16-17人的新生小组为单位进行一整年的小组活动打卡计划，并在这一年中持续关怀新生的日常学习生活状况、引导新生尽快融入集体、了解校园及适应大学生活。导生的主要工作主要包含以下四方面：

1.组织开展“大一必做20件事”：带领小组参与书院大型活动、常规活动及自行组织各类活动，并通过问卷不定期反馈活动记录和导生参与情况。

2.组建和运营导生群组：不定期分享校园生活资讯，包含且不限于书院活动、校园活动及资源等各类积极正向信息，增进新生的活跃度和集体感。

3.及时反馈小组内动态：通过紧急事件报告、每月/每学期总结反馈等形式，向书院导生管理小组老师汇报组内成员动向。

4.发掘和培养导生助理：在小组内选拔一名优秀的新生为导生助理，协助组织活动等工作，表现突出的导生助理将被推荐为下一学年的导生候选人。

3.项目发展现状

项目自2022年9月落地以来，所有导生小组在一学年内（春秋学期共7个月）共举办了92场活动，平均每个小组4场。除小组共同参加书院举行的大型活动外，导生小组为增进相互间情谊自发组织了40场活动，如一起看日落、公园野餐、兴趣分享会、体育锻炼、熟悉校园之行等。2023年4月，祥波书院书院制建设调查小组对大一新生展开了新生摆渡计划（导生项目）的相关问卷调查，共有104名2022级本科生参与并填写了问卷调查。其中，92.31%表示认识自己的导生，7.69%表示不认识导生。在问及导生对新生的帮助主要在哪方面时，74.04%认为提供了结识朋友的机会，67.31%认为能获取大学各方面的资讯，64.42%认为增加了书院归属感，38.46%认为提供了倾诉烦恼的机会，仅6.73%（同时也是不熟悉导生的新生）认为导生的帮助不大。最后在问及新生对该项目的满意度（1-10分）时，86.54%给出5分以上的满意度分数，其中33.65%给出10分的满意度分数。新生摆渡计划（导生项目）在祥波书院落地第一学年的活动情况数据和调查结果均展现出该项目已有明显成效。

4.项目意义和思考

该项目体现的意义和价值主要如下：1.大一新生快速融入书院导生小组集体、宿舍集体，全面了解和参与大学各类活动，深度体会书院文化，增强书院归属感及荣誉感；2.导生们通过带领小组成员活动，锻炼自身领导力和组织能力，参与构建书院社群文化；3.对于书院来说，该项目提高了学生参与书院活动的积极性，增强书院与学生的联系，有利于培养学生的主人翁意识。此项目也表明书院开始探索“书院办公室、舍监导师、导生小组三线合一”的新的学生管理模式。

在导生体系的探索与实践过程中，书院导生管理小组也发现了现有机制和运作体系存在的问题：1.导生反馈许多新生在第二学期时参与小组活动积极性明显下降，较难达到活动次数的硬性要求；2.高年级导生由于日常学习、实习等原因精力不足，无法兼顾组织活动和关注到小组成员的心理动向。书院导生管理小组计划在下一学年通过以下措施改进项目：1.降低单个导生小组内的人数规模，合并多个小组为一个班集体共同举办活动，以达到降低导生举办组织活动的压力的目的；2.调整导生的工作重点为关怀大一新生，并在导生运营社群时给予更加明晰的指导。

五、宿生会运营模式的创新

1.背景

港中大各书院发展历史悠久，大学本身即是由三所书院合并而成，与港中大（深圳）祥波书院情况不同之处有两点：1.每位港中大学生在大学生涯中十分重视自己的书院、住宿楼栋的身份归属；港中大（深圳）学生在入学时被随机分配到任意书院、任意楼栋，对于身份楼栋归属的重视程度较低，更多的只是建立了对书院整体的身份认同感。2.由于港中大书院历史悠久，在成立若干年后，仍有因募集新的捐赠款而增加新宿舍楼宇的情况，每栋楼宇内或存在男女学生混住、硬件设施配备差异较大等情况；而港中大（深圳）书院初期只参与书院的改造和使用，而非最初建筑设计方，祥波书院四栋楼宇大致分为女生两栋和男生两栋，硬件设施配备方面也基本一致。

2.两校宿生会运营模式的异同

两校宿生会工作宗旨一致，均致力于保障宿生权益、倾听和反映宿生诉求、丰富宿生生活等。但它们在基本构架和职能方面存在以下区别：

2.1 组织架构差异

港中大宿生会的组织架构形式多样化，主要分为以下三种类型：1.书院学生会下属部门[6]；2.书院学生会同级并行部门[7]；3.受舍监督导的学生宿舍委员会内部部门[8]。在这种结构下，港中大各书院以楼栋为单位成立多个宿生会，各自维持楼栋内宿舍文化建设工作。港中大（深圳）各书院宿生会则形式相对一致，均由该书院成员投票选举产生，负责维持书院整体的宿舍文化建设和运营。

2.2 职能侧重点差异

港中大宿生会侧重于楼栋内部的工作。以崇基书院为例，日常方面，宿生会协助舍监一同管理宿舍，照顾宿生以及构建宿舍文化；活动方面，宿生会偏向于举办日常小范围联谊性活动[9]。港中大（深圳）宿生会侧重于书院整体的工作。祥波书院宿生会通过举办面向全书院的活动，协同书院

办公室以及舍监导师帮助全体宿生解决日常权益问题。

3. 祥波书院宿生会建设现状

祥波书院首届宿生会于2020年成立，距今已更新换代三届成员。宿生会主要职能为“举办特色活动”和“关注宿生权益”。在举办特色活动方面，宿生会已成功为宿生们举办丰富多样的活动，日常活动包括讲座会谈、工作坊等形式，帮助宿生开拓知识面和提升技能；年度大型品牌活动包括各类创意性文化活动等形式，为更多宿生提供减压去处。在关注宿生权益方面，据不完全统计，宿生会已为宿生们处理了大小四十余起权益问题；并在节假日或考试期间，为相关群体送上关怀，为营造良好书院宿舍文化作出重要贡献。据本项目小组的问卷调查结果显示，92.56%的宿生了解并熟知宿生会的工作与职能，65%宿生对其活动工作给出5分以上的满意度分数，68%宿生在权益工作方面给出5分以上的满意度分数。由此可见，祥波书院宿生会在三年来的运营和发展初步形成独特的特色，在全体宿生中拥有较高的认可度。

4. 宿生会体系建设意义与思考

宿生会的建设与发展主要有以下意义：培养了学生自主管理的能力、自主服务的主人翁精神；促进了学生平等参与宿舍生活、为书院发展建言献策的权责意识；提高了书院学生的身份认同感、缔造了各书院的独特文化。

在宿生会体系发展的过程中，宿生会也在不断思考现阶段体系内存在的问题与改进方向，宿生们也在问卷中提出了相关建议。主要包含以下几点：一、举办学生活动时应考虑更加贴切宿生的实际需求，不定期收集宿生建议并开展对应活动。二、处理宿生权益问题时应提高处理效率，完善各类问题处理机制的流程。三、建设书院文化时注重书院成员的关怀举措，加强宿生们的身份认同感。

六、结语

因港中大书院制落地大陆后有一定程度的水土不服，祥波书院建院以来在隶属教师协同育人体系、舍监导师共膳制度、新生摆渡计划、宿生会运营模式等四个方面进行了本地化的探索与改革。

由于体制的原因，港中大书院制落地港中大（深圳）时，并未保留书院通识课程的设置。经过数年的探索，祥波书院逐渐形成协同隶属教师，发挥1+1>2的共同育人模式，即隶属教师群体通过在书院内开展非形式教育（即课堂外活动）和成为书院委员会成员的方式参与书院建设与书院事务。

舍监导师共膳制度与新生摆渡计划的成立也是一种因地制宜的举措和尝试。书院制的精髓在于打破专业和文化的限制，将不同背景的学生聚集在同一社群中，创建自由而充满活力的书院文化。自由和融合也意味着相对松散的组织结构。书院作为一个整体，从学生体量而言过于庞大，较难使学生产生归属感；而舍监导师团队虽在物理空间上与学生同宿于书院，但师生间的关系偏向于自然和平等，缺乏产生固定联结的抓手和平台。根据过往的学生管理经验，在缺乏传统班主任或辅导员等角色的体制下，大学生较难融入集体生活，一旦出现适应性问题也较难得到关注。在此背景下的两个尝试，实际上是在坚持书院制特色传统的原则上，对制度打上的本地化补丁。

宿生会相对独立且具有唯一性的最初原因，则在于相较于港中大，港中大（深圳）学生对书院的认同感与归属感主要体现在书院的身份（因书院目前并未对每栋楼宇命名）。而正是通过这种中央化的管理策略和服务方向，祥波书院宿生会才得以在创立短短的三年间获得令人满意的认可度和群众基础。

展望未来，祥波书院将始终怀揣敬畏之心，保持对书院制优良传统的坚持；同时不断总结经验，因地制宜、与时俱进地走出具有本地化特色的书院制建设道路。

参考文献

[1]香港中文大学网页[EB/OL]. 香港:香港中文大学. [2023]. https://admission.cuhk.edu.hk/sc/colleges.html
[2]香港中文大学深圳祥波书院网页[EB/OL]. 深圳:香港中文大学深圳祥波书院. [2023]. https://harmonia.cuhk.edu.cn/page/25
[3]丁立人,李清辉.香港中文大学书院制及其启示[J].文学界：理论版, 2012(10):1.
[4]刘洁妍,郑青亭.“全宿共膳”为学生在港营造第二个“家”[EB/OL]. 2014[2023]. http://hm.people.com.cn/n/2014/0923/c42272-25718870.html.
[5]香港中文大学的“独特的书院制度”网页[EB/OL]. 香港:香港中文大学. [2023]. https://www.cuhk.edu.hk/chinese/college/system.html
[6]香港中文大学逸夫书院的“学生会”网页[EB/OL]. 香港：香港中文大学逸夫书院. [2023]. https://www.shaw.cuhk.edu.hk/zh/content/student-union
[7]香港中文大学善衡书院网页[EB/OL]. 香港：香港中文大学善衡书院. [2023]. https://www.shho.cuhk.edu.hk/sc/
[8]香港中文大学崇基书院网页[EB/OL]. 香港:香港中文大学崇基书院. [2023]. https://www.cuhk.edu.hk/ccc/hostel/
[9]香港中文大学崇基书院的“宿生会”网页[EB/OL]. 香港:香港中文大学崇基书院. [2023]. https://www.ccc.cuhk.edu.hk/en-gb/about-chung-chi/student-societies/residents-associations

作者简介

蔡雨薇、赵雅琳（共同第一作者），香港中文大学（深圳）祥波书院主管。
王品一、游馥毓、卓越，香港中文大学（深圳）祥波书院职员。

